

RÉGIÓS KÜLÖNBBSÉGEK A HUMÁNERŐFORRÁSOK ÖSZTÖNZÉSMENEDZSMENTJÉBEN

Dr. PhD JUHÁSZ CSILLA egyetemi adjunktus
DE AMTC, Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar,
Vezetési és Munkatudományi Tanszék Debrecen

Summary

I study the motivation in Hungarian food-industry. The possibility of motivation for better quality, better achievement. I made a questionnaire for the examining of motivation. From answers the leaders of regions I made an order what can motivate employees.

I found the next: in spite of the differences of organisations salary is the best motivating possibility. About the corporation leaders responsibility and result feedback can motivate well and the punishment and job enrichment cannot. The result feedback and improvement of work conditions are the best motivating possibilities and the punishment and job enrichment are not.

Egy szervezet életében létfontosságú, hogy ne csak megszerezze és megtartsa a megfelelő embereket, hanem motiválja is azokat, hiszen megfelelő belső készítés nélkül hamar eltűnik a lelkesedés, minek következtében drasztikusan lecsökken a teljesítmény. Ebből kifolyólag elengedhetetlen, hogy összehangoljuk a szervezeti célokat a munkavállalói érdekekkel, elvégre a kényszerből végzett munka sosem lesz olyan hatékony, mint az, amelyben a beosztott megtalálja számításait. Az ösztönzésmenedzsmentet ráadásul a másik oldalról is megközelíthetjük: amennyiben a kívánt teljesítményhez kötjük a munkavállalók érdekérvényesítő szándékát, érdekeltté tehetjük őket a vállalat számára hasznos munkavégzésben. A hatékony ösztönzési rendszer tehát egyéni érdekekre építve olyan feltételeket próbál kialakítani, amelyek következtében a dolgozóknak konkrét üzemi célokat magába foglaló munkavállalói érdekelttség alakul ki.

Az ösztönzésmenedzsment kapcsolata egyéb humánerőforrás-gazdálkodási funkciókkal:

Az ösztönzési stratégia megfogalmazása a humánstratégiai tervezés része. Az ösztönzési politika kialakítása szoros összefüggést mutat a szervezésfejlesztéssel, egészen a munkakörtervezés szintjéig. A munkakörértékelés eredménye lehetővé teszi az ösztönzési gyakorlat egyik legfontosabb elemének, a bérbesorolási rendszernek a kialakítását, melyre nemcsak a bérezést, hanem az egész ösztönzési gyakorlatot is felépíthetjük. A teljesítménymenedzsment adatokat szolgáltat a motivációs rendszer finomításához. A munkaerőtervezés és a személyzeti információs rendszer adatai lehetővé teszik az ösztönzési költségek pontos becslését. A szervezeti kultúra érték- és normarendje útmutatásul szolgál az ösztönzési célok kijelöléséhez is. A munkaerő-ellátásban a toborzás és a munkaerő megtartás sikerét az ösztönzési rendszer vonzereje teszi lehetővé. A munkaügyi kapcsolatok olvasztótégelyében történik az ösztönzési rendszer kialakítása és végleges elfogadása. Az ösztönzésmenedzsment a személyzetfejlesztés eszközrendszerét felhasználja a dolgozók motiválására.¹

A humán kontrolling naprakészen nyomon követi az ösztönzésmenedzsment eseményeit is, jelzéseivel lehetővé téve az időbeni beavatkozást a nemkívánatos torzulások felszámolására.

Összefoglalva elmondható, hogy az ösztönzés a szervezeti felépítmény összetartó ereje, habarcsa, mely megadja az „épület” szilárdságát. És olyan mértékben adja meg, amennyire a menedzsment képes a cégérdek és a dolgozói érdekek összehangolására.²

Az ösztönzés-menedzsment jelentőségét vizsgálva Berde³ kimutatta, hogy a mezőgazdasági vállalatok vezetői a teljesítményértékelés mellett a motivációt minősítették a legfontosabb, az emberi erőforrás vezetésével kapcsolatos feladatnak. A felső szintű vezetők a vezetői feladatok rangsorában az ösztönzést a legfontosabbnak, az alsó szintű vezetők a második legfontosabbnak ítélték.

Megjegyzendő, hogy már a munkahely elhelyezése, kialakítása, felszereltsége is hatással van a termelés sikerességére,⁴ és egyidejűleg a munkavégzés biztonságosságára is,⁵ ugyanis a dolgozók a jobb munkakörülmények között kiegyensúlyozottabbak, elégedettebbek, és ennek révén nagyobb teljesítményre képesek.⁶

A fentiek miatt az alkalmazottak munkahelyi megelégedettségét, a munkások véleményét rendszeresen fel kell mérni, és a kapott eredmények alapján kell a vezető szakembereknek kijelölni a továbblépés módját, s a fejlesztendő területeket.⁷

Vizsgálataimat kérdőíves felmérésre építettem, ahol a motiváció tényezőire kérdeztem rá, zárt kérdésekkel, amelyeket később mélyinterjúkkal is kiegészítettem. A kérdőívek elkészítésénél figyelembe vettem az ismertebb motivációs elméleteket (tartalom, folyamat, elvárás stb. elméletek). A kérdőíven a fontosabb motivációs tényezők szerepelnek, nevezetesen a fizetés, a munkakörülmények javítása, a dicséret, a büntetés, a munkakör gazdagítása; a munka változatossága, a dolgozók rotációja; a célok ismerete, az eredmények folyamatos visszajelzése; továbbtanulás, előrehaladás lehetősége; a felelősség és önálló feladatok.

Felmérésemben élelmiszer-gazdasági üzemek vezetőit kérdeztem meg, válaszaikat munkahelyük regionális elhelyezkedése szerint csoportosítottam. Megkülönböztettem Észak-Magyarországról, Észak-Alföldről és Dél-Alföldről származó csoportokat.

A tényezőket 1–5-ig terjedő skálán minősíthették a megkérdezettek. Rangsort nem kellett felállítaniuk. Ez ideig mintegy 1450 vizsgálatot végeztem és ezek alapján a következő megállapításokat tettem:

1. táblázat. A motivációs tényezők rangsora a különböző régiók szerint

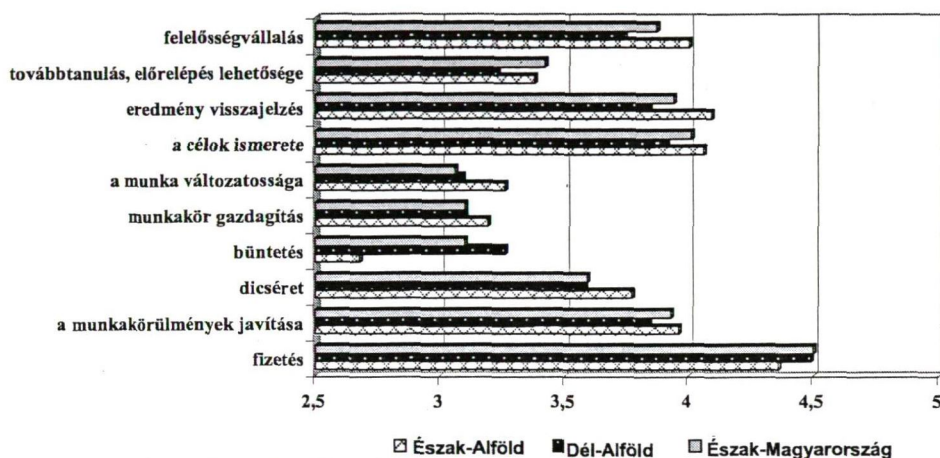
Motivációs tényező	A tényezők rangsora régiók szerint		
	Észak-Alföld	Dél-Alföld	Észak-Magyarország
fizetés	4,36	4,49	4,50
a munkakörülmények javítása	3,96	3,84	3,93
dicséret	3,77	3,58	3,59
büntetés	2,68	3,26	3,10
munkakör gazdagítás	3,19	3,10	3,10
a munka változatossága	3,26	3,09	3,06
a célok ismerete	4,06	3,91	4,01
eredmény visszajelzés	4,09	3,84	3,94
továbbtanulás, előrelépés lehetősége	3,38	3,23	3,42
felelősségvállalás	4,00	3,74	3,87

Jelmagyarázat:  leghatékonyabb  közepesen hatékony  legkevésbé hatékony

Forrás: saját vizsgálatok

A strukturális vezetési elméletek nagy jelentőséget tulajdonítanak a vezetési módszerek és eljárások eredményességében a szervezeti méreteknak.⁸ Az „általános adatgyűjtő” adatai, amelyek a szervezetek jellemzőire vonatkoznak, jó lehetőséget kínáltak arra, hogy eredményeimet annak alapján is elemezzem, hogy az interjú alanyok mely régió szervezetit képviselték. Arra kerestem választ, hogy a szervezetek regionális elhelyezkedése mennyiben módosítja, befolyásolja a motivációs lehetőségek minősítését, véleményezését.

Az Észak-Alföldről származó vállalatok – egy-két tényező kivételével – általában a többi csoporttól magasabbra értékelték a tényezőket (1. táblázat). Az eredmények azt mutatják, hogy a vizsgálatban szereplő lehetőségek közül a fizetés az a motivációs tényező, amely esetében teljes az összhang a szervezet hovatartozására való tekintet nélkül. Minden csoport ezt a lehetőséget tartja motiválásra a leginkább használhatónak.



1. ábra. A motivációs tényezők alakulása a vállalat régiója szerint
(Forrás: saját vizsgálatok)

A munkakörülmények javítását a dél alföldi és az észak magyarországi vállalatok vezetői értékelik magasabbra, hiszen véleményük szerint a jól használható tényezők között van, míg a harmadik csoportba tartozó vezetők szerint a tényező motiváció szempontjából csak közepes (1. ábra).

A dicséretet az összes csoport a közepesen motiváló tényezők közé sorolta. Egyöntetű a kialakított vélemény (hatodik hely).

A büntetés a legkevésbé ösztönző lehetőség az észak alföldi szervezetek vezetői szerint. Rangsorukban utolsó helyet kapta. Az értékelésnél a Dél-Alföldről és az Észak-Magyarországról származó vállalatok vezetői a másik kategóriától ösztönzőbb tényezőnek gondolják. A Dél-alföldi régió vállalatainál már közepes hatékonyságú, a csoportok között itt érte el a legnagyobb értékszámot. Vizsgálataim alapján feltételezhető, hogy a büntetés estében is a személyes kapcsolat foka szabályoz.

A munkakör-gazdagítás is minden csoportnál a kevésbé ösztönző tényezők között szerepel. Különösen a dél alföldi vállalatok vezetőitől kapott kevés pontot. Az Észak-alföldi vállalkozások vezetőitől az átlagosnál magasabb értékszámot (3,19) kapott. A kisebb méretű szervezetekben nem biztos, hogy van értelme munkakör gazdagításról beszélni, mivel ott mindenki a termelési folyamat majdnem minden részéhez kell, hogy értsen. Az élelmi-szer-gazdaságban a munka változatosságának növelése nem biztos, hogy a legmegfelelőbb módja az emberek jobb teljesítményre késztetésének. Minden régió esetében a nyolcadik-kilencedik a rangsorban. Az Észak-alföldi vállalkozások vezetői ebben az esetben is egy

tizeddel magasabb értékeket adtak a többi régió vállalatainak vezetőinél. A szezonális változatosság jellemző erre az ágazatra, az iparban megszokott klasszikus változatosságtól ebben az esetben nem beszélhetünk.

A célok ismerete a régióktól szinte függetlenül a nagyon jól ösztönző lehetőségek közé került, minden rangsorban a második vagy a harmadik helyen található. Különösen az Észak-alföldi szervezetek vezetői értékelték magasra a tényező jelentőségét (4,06 és 4,02 értékszámmal).

Az eredmény visszajelzést az összes csoport a leghatékonyabb motivációs eszközök közé sorolta. Az Észak-alföldi régióhoz tartozó vállalkozások a fizetés után következő fontosságúnak értékelték. A másik két csoport rangsorában a harmadik.

A továbbtanulás és előrelépés lehetőségét a csoportok közül különösen az Észak-alföldi régióhoz tartozó szervezetek vezetői látják használhatónak, míg a Dél-alföldi régióhoz tartozó vállalatok vezetői szkeptikusak ebben a tekintetben. Az Észak-alföldi régióhoz tartozik Borsod-Abaúj-Zemplén megye is, ahol a munkaerő nagyszámban elég képzetlen, így nem is csoda, hogy a továbbtanulásban és a továbbképzés lehetőségében motiváló erőt látnak a megkérdezettek. Továbbtanulás szempontjából azonban a naprakész ismeretek hozzátartoznak a rugalmasságukhoz.

Az önállóság és a felelősségvállalás esetében az észak-alföldi vezetők a jól használható ösztönzők közé helyezték, a másik két vállalati csoport vezetőinél a közepes kategóriájába sorolták be. Az adatokból arra következtethetünk, hogy mindkét csoport esetében nagyobb szerepe van a két tényezőnek.

A vizsgált szervezetek egy részénél a fizikai dolgozók szakmai továbbképzése, előrejutási lehetősége nem biztosított. Ezt igazolták a Dienesné és Gergely⁹ felmérései is. Márpedig a képzett és tovább képezhető munkaerő a versenyképesség egyik fontos tényezője. Ezek fejlesztéséhez, a felmerülő költségekhez – egyetértve Oláh (2006) véleményével – támogatások megszerzését, pályázatok készítését javasoljuk a vállalkozóknak

Jegyzetek

1. **Gulyás László** (2008): A vezetéstudomány alapjai. JATE Press. Szeged, 163–185. p.
2. **Száraz Edit** (2004): A motiváció és az ösztönzésmenedzsment. Kézirat. Kecskemét, 34–75. p.
3. **Berde Csaba** (2006): A vezetési feladatok empirikus vizsgálata. XXXI. Óvári Tudományos Nap „Élelmiszer alapanyag-előállítás – Quo vadis? Mosonmagyaróvár, 2006. október 5. CD.
4. **Pakurár Miklós–Kovács Sándor** (2007): Facility status and utilization in the agriculture and food industry. Integrated systems for Agri-food Production. Proceedings of the 5th International Conference. Sibiu, Romania, 287–290. p.
5. **Terjék László** (2006): Munkavédelemmel kapcsolatos emberi tényezők vizsgálata Hajdú-Bihar megye néhány mezőgazdasági vállalkozásánál. Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés és Agrárinformatika (AVA-3) Nemzetközi Konferencia. Debrecen, DVD.
6. **Szabados György** (2006): A csoportmenedzsment vezetési és szervezési összefüggései. A térségfejlesztés vezetési és szervezési összefüggései. Tudományos ülés, Debrecen, 237–242. p.
7. **Vántus András** (2008): A dolgozói megelégedettség vizsgálata és eredményei. „Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben” nemzetközi konferencia kiadványa, Debrecen, 320–325. p.
8. **Dobák Miklós** (1999): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 144–150. p.
9. **Dienesné Kovács Erzsébet–Gergely Éva** (2009): Examining some fields within human resource management. AVA4 Congress Debrecen, CD 723–731.p.
10. **Oláh Judit** (2006): Támogatások jelentősége a Nagyállói statisztikai körzetben. A térségfejlesztés vezetési és szervezési összefüggései. Tudományos ülés, Debrecen, 210–218. p.